

**DISEÑO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA AVANZA PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL SAS**

AUTORES

LUZ MILA ORDOÑEZ Y VIVIANA AMPARO ÁLVAREZ PUERTO

UNIEMPRESARIAL

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE

COMERCIO DE BOGOTÁ

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C.

2017

Tabla de contenido

Introducción.....	5
General.....	7
Específicos:	7
Justificación.....	8
Marco teórico	8
Grafico 1.....	11
Estructura organizacional actual de AVANZA SAS.....	11
Tipo de investigación:	15
Población.....	15
Método De Observación	15
Análisis de la Entrevista.....	30
Análisis de la Capacidad Interna	31
DOFA.....	36
Tabla 6.....	36
Matriz Dofa.....	36
Tabla 7.....	37
Tabla 8.	38
Direccionamiento estratégico	38
Rediseñar el Direccionamiento Estratégico.	39
Diseñar Manuales de Funciones.....	39

Rediseñar la Estructura Organizacional.....	39
Misión propuesta	41
Visión propuesta	42
Implementación de valores corporativos	42
Confidencialidad	42
Confiabilidad.....	42
Lealtad	42
Transparencia	42
Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	65
Bibliografía	67

Anexos

Anexo 1.- Manual de Funciones Gerente Comercial.....	31
Anexo 2.- Manual de Funciones Director Financiero y Contable	32
Anexo 3.-Manual de Funciones Gerente de Gestión Humana y Administrativa	33
Anexo 4.-Manual de Funciones Visitador Domiciliario	33
Anexo 5.-Manual de Funciones Analista de Referenciación	34
Anexo 6.- Manual de Funciones Documental	33

Anexo 7.- Manual de Funciones Ejecutivo de Cuenta.....	33
--	----

Índice de tablas

Tabla 1.- Capacidad Directiva	31
Tabla 2.- Capacidad Financiera	32
Tabla 3.-Capacidad de Talento Humano.....	33
Tabla 4.-Capacidad Competitiva	33
Tabla 5.-Capacidad Tecnologica	34
Tabla 6.-Matriz Dofa	33
Tabla 7.-Matriz de Impacto Dofa	33
Tabla 8.-Análisis Dofa	33
Tabla 9.-Presupuesto.....	33
Tabla 10.-Cronograma de Actividades	33

Índices de Gráficos

Grafico 1.- Estructura Organizacional Actual AVANZA SAS.....	32
Grafico 2.- Estructura Organizacional Propuesta	32

Introducción

En la actualidad el entorno empresarial exige que las compañías puedan contar con un Recurso Humano de Confianza para cada una de sus vacantes. Es por ello que se hace necesario contar con aliados estratégicos como son las empresas expertas en la prestación de servicios que permitan profundizar en los estudios documentales y personales referentes al ingreso de personal nuevo y de seguimiento, tales como:

Visitas Domiciliarias

Verificación de antecedentes (policiales, disciplinarios, fiscales, listas restrictivas, centrales de riesgos)

Verificación de documentos

Prueba de Poligrafía

Análisis de documentación

Debido a la importancia de estos servicios en el mercado, se ha incrementado en los últimos años la creación de nuevas empresas con este objeto social, lo cual se hace necesario preguntarse ¿Cómo lograr que las PYMES puedan ser competitivas en este entorno? Debido a la dificultad que actualmente se presenta para este tipo de organizaciones ya que por su tamaño no están correctamente definidos sus procesos, calidad en sus productos y/o servicios, lo cual no permite un aumento sus niveles de participación en el mercado y por ende su crecimiento.

Es por eso que en la actualidad las pymes deben diseñar e implementar un plan estratégico con el fin de incrementar las posibilidades de éxito y ser más competitivas, para el logro de este

objetivo se requiere evaluar la situación presente de la empresa, con el propósito de anticipar y decir sobre el Direccionamiento de la misma hacia el futuro. Para que la planeación estratégica llegue a ser importante para la empresa, la administración debe tener claro cuál es su razón de ser, a donde quiere llegar y sobre qué bases se sustenta cada una de sus acciones.

AVANZA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL SAS ha pasado de ser una empresa pequeña a una mediana empresa debido al crecimiento durante los últimos cuatro (4) años, la Directiva ha visto la necesidad de organizar de manera sistemática sus procesos y definir su Rumbo Estratégico, para cumplir las expectativas de la organización de crecer y permanecer en el mercado.

Por lo anterior se hace necesario iniciar la consultoría a **AVANZA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL SAS** con el fin de analizar el desempeño presente y futuro de y diseñar la metodología para la elaboración del Plan Estratégico, con la participación de la administración y demás colaboradores de la Organización, donde se comprometerán a cumplir los objetivos principales que nos permitan reconocer sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que el entorno le presenta para convertirse en una empresa sostenible en el sector.

Planteamiento del problema

De acuerdo con Serna (2014) el plan estratégico permite a las organizaciones crecer, tener utilidades y permanecer en el mercado para tener muy claro hacia dónde va a través de la integración de los principios corporativos, la visión y la misión.

Teniendo en cuenta lo anterior AVANZA S.A.S., se ve en la necesidad de diseñar su plan estratégico para permitirle el logro de sus objetivos a mediano y largo plazo con el fin de permanecer en el mercado existente con servicios actuales para ello se plantea el siguiente problema.

¿Cómo diseñar el Plan Estratégico de **AVANZA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL SAS?**

Objetivos

El objetivo de esta consultoría es lograr que **AVANZA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL SAS**, diseñe su plan estratégico, con el propósito de proveer la dirección de los planes y proyectos de todas las áreas de la compañía con el fin de asegurar su futuro siendo una empresa competitiva en el mercado a través de la innovación en sus servicios, satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

General

Diseñar el Plan Estratégico para la Empresa **AVANZA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL S.A.S.**

Específicos

Analizar la situación interna de la empresa.

Conocer el direccionamiento que la administración quiere darle a **AVANZA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL SAS**.

Realizar diagnóstico estratégico de la empresa.

Analizar la información recolectada y proponer el diseño para el diseño del Plan estratégico.

Justificación

La propuesta del diseño del plan estratégico por medio del diagnóstico que se le realice a la Organización AVANZA SAS se llevara a cabo para establecer las falencias de la empresa centrándonos en la planeación estratégica de AVANZA S.A.S., ya que esta no está definida. Lo cual es de gran importancia establecerla para fortalecer las funciones de cada integrante en la organización y a su vez fomentar una mayor productividad en los empleados, así como aumentar la motivación por parte de la los jefes a los subordinados para lograr la identificación de la relación entre funciones, niveles jerárquicos de poder y las relaciones que desarrollan dentro de la empresa.

Marco referencial

Marco teórico

Para el diseño del Plan Estratégico de la AVANZA S.A.S., se hace necesario que la alta dirección, quienes son las personas que toman decisiones en una organización y quienes reciben y monitorean los resultados de la situación interna y externa de la situación actual de la Organización, su competitividad, se concienticen de la importancia que tiene realizar los procesos de análisis, evaluación, seguimiento y control de los datos recibidos, para poder tomar oportunamente las decisiones necesarias sobre el direccionamiento de compañía hacia el futuro y ser más proactivos y no reactivos. Serna (2014)

Tomando como base los elementos fundamentales de la Planeación Estratégica, se considera como elemento principal al Estratega, es decir todas aquellas personas que apoyan la definición de los objetivos y políticas de la Organización debido a su rol de orientar y garantizar el destino apropiado de la Organización para una resistencia en el tiempo.

Serna, define como estrategas todas las personas o todos los funcionarios de una organización que tiene capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de área, directores y jefes de departamento, quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía. Ellos, por tanto, son parte integral de los estrategas de una empresa. Serna (2014)

Con base en lo anterior, Organización Avanza SAS, considera como parte fundamental del desarrollo de su plan estratégico a todo el equipo de trabajo que lidera los procesos y toma decisiones frente al mismo, debido a son quienes conducen a la organización al cumplimiento de los objetivos estratégicos, que le permiten el adecuado desarrollo de su objeto social.

Lo trascendental en la aplicación de la Planeación Estratégica no son los planes únicamente, sino también lo es el Desarrollo del Pensamiento Estratégico de los Directores de una Organización. Reyes (2014)

Para que la Organización pueda diseñar su plan estratégico, la alta dirección principalmente debe contar con un Recurso Humano que pueda desarrollar la habilidad de tener un pensamiento estratégico, con quienes la organización pueda contar para ver de manera pro activa y anticiparse a actividades antes de que resulten obvias, así mismo que manejen con eficacia recursos y energías para lograr, evitar crear o ejecutar acciones.

La Planeación Estratégica debe ser lo más participativo posible, de manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, visión, la misión y los objetivos de la organización. Serna (2014)

Esto conlleva a que haya un empoderamiento de todos los integrantes de la Organización en la ejecución de las tareas a desarrollar, promoviéndose con ello una mayor participación y enfoque al logro de los resultados esperados de acuerdo a las metas establecidas por la alta dirección para el cumplimiento del Plan estratégico.

Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las que este se desarrollará. Las estratégicas son el cómo de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico. Las estrategias resultan de responder preguntas como:

¿Qué debo hacer para lograr la ejecución cabal de proyecto?

¿Cuáles son las acciones básicas que deben realizarse para lograr la realización del proyecto estratégico? Serna (2014)

Para cada proyecto debe definirse las estrategias y los responsables de cada estrategia, El responsable puede ser una unidad estratégica o una persona, Así mismo, para cada proyecto deberá elaborarse una matriz.

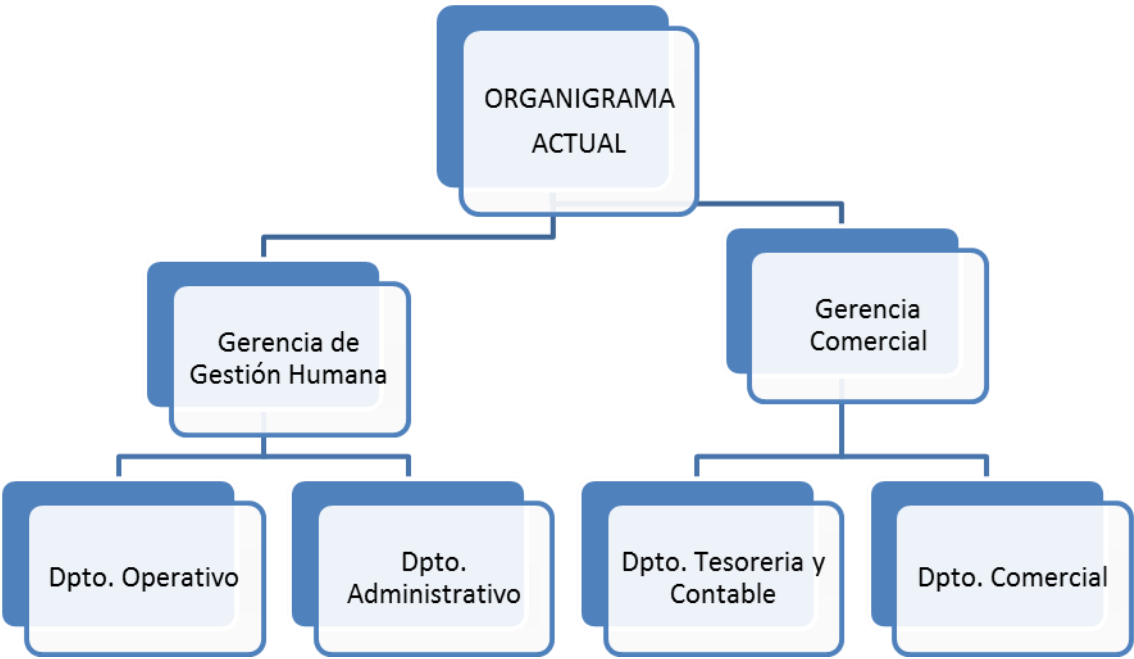
Serna (2014) enfatiza que para que haya un adecuado diseño de la planeación estratégica debe realizarse inicialmente un Diagnostico Estratégico de la Organización, lo cual servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: ¿dónde estábamos? y ¿dónde estamos hoy?

Con base en un Diagnostico Estratégico, se busca analizar las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como de las amenazas y oportunidades que se tienen del entorno, para desarrollar planes de acción que permitan ajustar la situación actual de la organización y proyectarla al éxito al largo plazo.

Marco Conceptual

Grafico 1.

Estructura organizacional actual de AVANZA SAS



Misión

Satisfacer de forma oportuna y eficaz las necesidades de las empresas legalmente constituidas que requieran de nuestros servicios, para contar con el respaldo de un equipo humano idóneo y moderno, basándonos en principios éticos y con alto sentido social.

Visión

Ser la primera empresa en prestación de servicios de selección, visitas domiciliarias, estudios de seguridad y poligrafía.

Objetivos

Avanza S.A.S., actualmente no cuenta con la descripción de objetivos corporativos, más adelante se encuentra la propuesta para que la Planeación Estratégica se base en esos objetivos.

Valores

Avanza S.A.S., actualmente no cuenta con la descripción de Valores corporativos.

Historia

AVANZA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL SAS, se crea en Septiembre del año 2012, por padre e hija Jorge y Viviana Álvarez, quienes vieron la necesidad que tienen las pequeñas, medianas y grandes empresas de contar con un talento humano confiable y competente para desempeñar su rol y que a la vez no represente riesgo para la organización a la cual ingresa, es por eso que AVANZA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL SAS, busca satisfacer las necesidades prestándoles el servicio a estas compañías de visita domiciliaria, selección de personal y capacitaciones.

En el segundo año AVANZA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL SAS, fortalece el servicio de visitas domiciliarias haciendo alianzas estratégicas, con las cuales amplía su portafolio con la

realización de estudios de seguridad y poligrafías, durante este periodo la organización tuvo un crecimiento exponencial en razón al ingreso de un nuevo cliente que permitió aumentar los servicios prestados e hizo que se evidenciara la necesidad de iniciar un análisis del rumbo estratégico de la empresa en el mercado.

Su estructura organización al se encuentra conformada por: Gerencia de Gestión Humana, Gerencia Comercial, un departamento administrativo, un departamento operativo un departamento comercial y un departamento de tesorería y contable.

La compañía cuenta con representación en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Santa Marta, Cartagena, Pasto, Buenaventura, Manizales, Armenia, Ibagué, Pereira, Bucaramanga, Yopal.

Está orientada a brindar solución a las necesidades, de las pequeñas, medianas y grandes empresas en la última fase de su proceso de selección (visita domiciliaria, estudios de confiabilidad y poligrafías) con el fin de que puedan contar con un talento humano confiable y competente para el desempeño de su rol y que a su vez no representen riesgo para la organización a la cual ingresa.

En la actualidad en la organización se presenta una falta de planeación estratégica definida, debido a que la administración en algunos eventos toma decisiones de manera subjetiva y sobre la marcha, esta situación se ha presentado por el crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos dos años y la falta de personal adecuado para desarrollar la labor de planeación,

seguimiento y control; actividades que requiere un conocimiento especializado de la empresa y del sector para una visión a futuro.

Diseño metodológico

Para el desarrollo de la Guía Metodológica que apoyara el diseño de la Planeación Estratégica de la AVANZA S.A.S, se realizó mediante un proceso participativo una Entrevista a la cual fueron convocados los Directivos la AVANZA S.A.S., para que mediante investigación realizada a cada uno de ellos se buscaba indagar por las condiciones estructurales, técnicas de la compañía, para con ello no ser subjetivos al momento de priorizar los resultados.

Dado lo anterior se solicitó realizar mesas de trabajo, con una programación de dos (2) días con el grupo de Directivos de AVANZA SAS, con el fin de participar en la Entrevista diseñada para obtener conocimiento si la Organización contaba con la capacidad tecnológica, estructura organizacional, así como el conocimiento de sus competidores, sus recursos, sus clientes entre otros que a la fecha tiene AVANZA S.A.S.

Una vez analizados los resultados obtenidos en las Entrevistas aplicadas, se procedió a tabularlas y priorizar las respuestas de mayor impacto que permiten analizar si lo que hoy se tiene plasmado en la visión y misión hace referencia a lo esperado por la Organización, de igual forma se diseñó la matriz DOFA y se analizaron cada una de las variables que permitan analizar si la Organización se encuentra capacitada para operar en su medio y si se encuentra competitivamente posesionada en el mercado. El método a utilizar en este diagnóstico será una Entrevista de pregunta abierta diseñada específicamente para la empresa AVANZA SAS, la cual se aplicara a los fundadores de la compañía y a la contadora y por medio de esta conocer

aspectos relacionados con debilidades, oportunidades, Fortalezas y amenazas y con esta información plantear una propuesta de diseño e implementación de su Planeación estratégica.

Tipo de investigación:

Se incorpora en el tipo de investigación el componente cualitativo y participativo, mediante una técnica combinada entre la Exploración y la Descripción y Análisis de la situación actual de la Organización Avanza S.A.S.

Población

La entrevista se realizará a un grupo de colaboradores de Organización Avanza SAS. :

Jorge Álvarez, Gerente Comercial, quien en las respuestas se denotará como JA;

Viviana Álvarez, Gerente de Gestión Humana quien en las respuestas se denotara como VA

Mireya Angarita, Contadora quien en las respuestas se denotará como MA.

Método De Observación

Según Méndez (2001), citado por Leal y Ortiz (2010), observar es advertir los hechos como se presentan, de una manera espontánea, y consignarlos por escrito. La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar. En la investigación, se utilizará este método para determinar la situación actual de la empresa y por consiguiente diagnosticar y desarrollar el plan de acción de acuerdo con sus necesidades.

Método Deductivo

Según (Méndez 2001), citado por Leal y Ortiz (2010), el método deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas en donde la

ocurrencia de las formulaciones generales permite observar un fenómeno particular comparando las manifestaciones del objeto de investigación con las proposiciones teóricas que a él se refiere. Se utilizará este método ya que permitirá realizar el análisis particular a la Organización Avanza SAS. ; Seguidamente, se elaborará la propuesta para el diseño de la Planeación Estratégica de acuerdo con teorías formuladas por diferentes autores que servirán de apoyo para el planteamiento de la propuesta.

Fuentes primarias

Según (Méndez 2001), citado por Leal y Ortiz (2010), este tipo de fuente de información está constituida por información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento. Implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. Como lo son la observación, las Entrevistas, las entrevistas, los cuestionarios y los sondeos. Para la investigación se utilizará la observación, la entrevista.

Observación

De acuerdo con (Méndez 2001), citado en Leal y Ortiz (2010), es una técnica por la cual el hombre a través de sus sentidos capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente. La observación puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación. En la investigación se realizará una observación a cada uno de los puestos de trabajo con sus correspondientes procesos objeto de estudio; con el fin, de obtener la información necesaria para la realización de la propuesta.

Entrevista

Se realizará una entrevista a los directivos de LA ORGANIZACIÓN AVANZA SAS., con el fin de conocer aspectos relacionados con debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y con esta información plantear una propuesta de diseño de su Planeación estratégica.

Entrevista semi estructurada a directivos de avanza SAS

Con el fin de conocer la percepción de los directivos de ORGANIZACIÓN AVANZA SAS se tomó como referente del estudio de Leal y Ortiz (2010), quienes diseñaron preguntas para ser formuladas en el desarrollo de la entrevista semiestructurada ; la cual busca conocer aspectos relacionados con debilidades, oportunidades, Fortalezas y amenazas de la organización objeto de consultoría.

Capacidad directiva**¿Cuál es el propósito de AVANZA SAS?**

VA: Ser una empresa líder en el mercado ofreciendo confiabilidad, calidad en servicio, transparencia en los servicios de visitas domiciliarias, estudios de confiabilidad y poligrafías.

JA: Prestar servicios como outsourcing en Recursos Humanos

MA: El propósito es satisfacer a los clientes en todo lo relacionado con el talento humano

¿Qué productos ofrece AVANZA S.A.S.?

VA: 1.) Visitas domiciliarias, Estudios de confiabilidad, y Poligrafías.

JA: 1.) Visitas domiciliarias, Estudios de confiabilidad, y Poligrafías.

MA: 1.) Visitas domiciliarias, Estudios de confiabilidad, y Poligrafías Entrevistas, pruebas psicotécnicas y todo lo relacionado con selección de personal.

Los 3 directivos contestaron: Visitas domiciliarias, estudios de confiabilidad y poligrafías.

Visitas domiciliarias: Se realiza con el fin de explorar al candidato en su contexto socio familiar económico y su impacto en el futuro desempeño laboral, ponemos a su disposición nuestro servicio de visita domiciliaria que se adelanta con excelentes parámetros de seguridad.

La evaluación comprende:

Datos básicos del candidato.

Núcleo familiar.

Aspecto social, de salud y situación económica del candidato.

Valoración de los aspectos generales de la vivienda.

Concepto de vecinos.

Registros fotográficos de la vivienda.

Concepto final.

Estudios de confiabilidad: Es una herramienta de la que se sirven las organizaciones en el proceso de selección de personal, para encontrar perfil de los individuos con formación profesional, moral y ética, habilidad, idoneidad y confiabilidad para el desempeño de cargos críticos, confiabilidad y/o de responsabilidad.

Una de las fuentes de más alto riesgo en seguridad es el reclutamiento, selección e incorporación de empleados en la compañía, ya que no solamente deben cumplir con las competencias propias de su oficio, sino que se debe tener claro su procedencia, pasado e intención real laboral, con el fin de establecer los controles efectivos que permitan controlar la infiltración de la delincuencia e impedir la contaminación de los empleados honestos.

Este proceso comprende:

Verificación cedula de ciudadanía.

Verificación Libreta Militar.

Verificación Soportes Académicos.

Verificación Antecedentes.

Verificación de SIMIT.

Verificación Data-crédito y análisis.

Verificación Referencias Laborales.

Verificación Referencias Personales.

Verificación en Lista Clinton.

POLIGRAFIA: Es una herramienta que se encarga de detectar reacciones psico-fisiológicas de una persona, para determinar si responde con veracidad o no a las preguntas de interés para el estudio. Hay varias clases de Poligrafías que se utilizan de acuerdo a la necesidad del cliente estas son:

PRE-EMPLEO, le permite a la empresa alcanzar niveles de prevención cuando se practican a personal en proceso de selección, a través del cual se determina entre otros los siguientes aspectos:

Si el aspirante ha sido honesto al diligenciar y proporcionar la información requerida en su Hoja de Vida.

La existencia de antecedentes judiciales o policiales.

Abuso de sustancias psicoactivas, tanto legales como ilegales en diferentes contextos.

Faltas o violaciones al Código de Trabajo.

Casos de Infiltración que conlleven a situaciones posteriores de sabotaje, espionaje industrial, secuestros, extorsiones, estafas y hurtos entre otros.

Vinculaciones con organizaciones al margen de la ley.

RUTINA o CARGO SENSIBLE, cumplen un destacado papel en la identificación de las siguientes conductas:

Incumplimiento de los procedimientos, políticas y funciones estipuladas por la empresa.

Actos o conductas contrarias a la filosofía empresarial, que puedan llegar a generar niveles de riesgo o amenaza contra las personas, el patrimonio, los bienes o los servicios.

POR ASUNTO ESPECIFICO, técnica mediante la cual se confirman o desvirtúan los siguientes comportamientos:

Omisión de delitos.

Faltas e infracciones en contra de la seguridad y los intereses económicos de la empresa.

¿Cómo ve a ORGANIZACIÓN AVANZA SAS a corto (1 año), mediano (de 1 a 3 años) y largo plazo (más de 3 años)?

VA: A corto plazo con la consecución de más clientes en el transcurso de este año 2017 la meta está en 5 clientes. En 3 años, una empresa más sólida con una planta de colaboradores más amplia y con una infraestructura propia, a largo plazo, ser líder reconocida en todas las empresas.

JA: A corto plazo creciendo un 10% a mediano plazo creciendo en personal e infraestructura y a largo plazo con oficina bien organizada y personal de planta.

MA: Corto plazo: Crecimiento en clientes y personal contratado.

Mediano: Reconocimiento a nivel nacional en empresas del sector.

Largo plazo: Líder en el mercado con clientes potenciales.

¿Cuáles son los problemas y/o dificultades que enfrenta en este momento AVANZA SAS que pueden impedir realizar sus objetivos?

VA: En este momento hay varias dificultades que aunque sabemos influyen tampoco han sido problema para seguir con la actividad, una de ellas es que no estamos certificados en calidad, otra que no se tienen los procesos escritos ni tampoco los manuales de funciones por lo tanto no hay claridad de las proyecciones que se deben hacer para que la empresa crezca y alcance sus objetivos.

JA: Falta de planeación de objetivos comerciales.

MA: Competencia y tercerizaciones de pronto al no contratar directamente.

Describe brevemente la forma en que dirige la empresa AVANZA SAS

VA: Yo me dedico a coordinar todos los procesos de visitas, estudios y poligrafías, soy la cara al cliente, por lo que estoy al tanto de los procesos administrativos y operativos, hago seguimiento constante a los procesos de estos 2 departamentos.

JA: Muy informal.

MA: No dirijo la empresa.

¿Cuáles son las debilidades que tiene AVANZA SAS?

VA: El no estar certificados, el no darles a conocer a los colaboradores la misión, visión de la compañía ni tampoco darles a conocer los manuales de funciones.

JA: Faltan recursos económicos, estructurales y falta de planeación, estudios de mercados y de competencia.

MA: Recurso Humano, Manejo Administrativo.

¿Cuáles son las oportunidades que considera aprovecharía del entorno para AVANZA SAS?

VA: La oportunidad que hemos aprovechado es la economía en el precio de nuestros servicios, pues actualmente los colaboradores de AVANZA tele-trabajan desde su casa y esto nos ha permitido ahorrar en infraestructura pudiendo tener unos precios muy competitivos en el mercado.

JA: El ahorro de oficina, contactos y aprovechar redes sociales para difundirla y que sea más conocida.

MA: Búsqueda de empresas nuevas que empiecen su proceso de contratación.

¿Cuáles son las fortalezas que tiene ORGANIZACIÓN AVANZA SAS?

VA: Agilidad y oportuna entrega en informes, calidad en el servicio, confiabilidad y transparencia en los procesos realizados para las empresas clientes, personal calificado e idóneo para cada actividad que se realiza.

JA: Recurso humano, profesionales idóneos, ahorro de gastos de oficina y personal procesos de calidad y tiempos de respuesta adecuados.

MA: Experiencia, Variedad de servicios ofrecidos, Oportunidad de contratar outsourcing.

¿Cuáles son las amenazas que el entorno del negocio afecta a AVANZA SAS?

VA: La competencia, pues hay empresas que están muy bien estructuradas a nivel tecnológico, que por su amplia trayectoria ya tienen sus certificaciones en calidad.

JA: Competencia y los pocos clientes con los que cuenta.

MA: No tengo conocimiento.

¿Qué valores promueve AVANZA SAS?

VA: Actualmente no se tienen en papel los valores, pero básicamente son la transparencia en los procesos, calidad en servicio y confiabilidad.

JA: Honestidad, responsabilidad.

MA: Confidencialidad, confiabilidad, lealtad, transparencia.

Describe cómo está estructurada la empresa AVANZA SAS.

VA: La empresa es familiar por lo tanto la dirige mi papá Jorge Álvarez y yo. Mi papa es el Director Comercial se encarga de toda el área comercial, negociaciones con clientes y cierre de negocios. Yo soy la Directora de Gestión Humana, me encargo de coordinar todos los procesos, de velar porque se cumplan y se entreguen a tiempo al cliente.

JA: Gerente, director comercial, psicólogos, analistas de estudios, analistas de referenciación.

MA: Gerencia Gestión humana, Gerencia Comercial, Contadora, Psicólogos, Analistas.

¿Con qué periodicidad se reúnen los directivos para la tomar decisiones y hacer planteamiento de nuevas estrategias?

VA: Ninguna periodicidad, todo se va dando sobre la marcha.

JA: No se tiene tiempos establecidos.

MA: No se tienen establecidos.

¿En qué grado hay participación del personal en las decisiones importantes de AVANZA SAS?

JA: Alto_____ Medio_____ Bajo ____x____

VA: Alto_____ Medio_____ Bajo ____x____

MA: Alto_____ Medio_____ Bajo ____x____

¿Cómo son las jerarquías que maneja la empresa? ¿Quién le reporta a quién? y ¿Quién depende de quién?

VA: Los psicólogos que hacen parte del departamento administrativo me reportan a Gerencia de gestión humana al igual que los analistas de referenciación, y la líder documental que hacen parte del departamento operativo. La contadora y la asesora comercial al Gerente Comercial.

JA: Psicólogos, analistas de estudios de seguridad y analistas de referenciación reportan a gerencia y contadora y asesora comercial a director comercial.

MA: Yo y la asesora comercial reportamos a la Gerencia Comercial, y los psicólogos y analistas a Gerencia de Gestión Humana.

Capacidad competitiva

¿Cuál es la cobertura de los servicios que ofrecen al mercado?

Los 3 directivos contestaron: A nivel nacional, principalmente en ciudades capitales del país y municipios aledaños.

¿A qué segmentos están dirigidos?

VA: Principalmente a las temporales, pero en general a todas las pequeñas, medianas y grandes empresas.

JA: Temporales y empresas grandes con rotación permanente de empleados.

MA: Empresas temporales.

Empresas comerciales de productos o servicios.

¿Cómo es el proceso de entrega final de sus productos?

VA: Una vez finalizados los informes yo los reviso que estén completos y con las verificaciones de todos los soportes que envía el cliente y los que reporta en hoja de vida. Luego se envían por correo en PDF.

JA: Se revisan los informes suministrados por los Psicólogos y se envían al cliente vía correo electrónico.

MA: Informes detallados y con estadísticas.

¿Cómo manejan la publicidad de sus productos?

VA: Actualmente se tiene una página Web, y el voz a voz de los clientes.

JA: Internet.

MA: Por redes sociales.

Brouchure.

Tarjetas de presentación.

¿Quién es su competencia?

VA: Empresas que se dedican a realizar los mismos servicios que nosotros, actualmente conocemos a grupo de tareas.

JA: Empresas que prestan los mismos servicios en recursos humanos como Grupo de tareas.

MA: Empresas de selección como Recursivos, Serviayuda SAS.

¿Qué lo diferencia de su competencia?

VA: Entrega oportuna, se cuenta con documentólogo propio, precio competitivo.

JA: El tiempo de respuesta y calidad en informes.

MA: Calidad.

Servicio.

Oportunidad.

¿Cómo es el proceso que tienen con los proveedores?

VA: Con ellos se maneja todas las solicitudes por correo electrónico. Nos deben informar cómo quedan las programaciones en cuanto a lo que son poligrafías.

JA: Contrato por prestación de servicios y contratos Free lance.

MA: Contratación directa por servicios.

Pagos de contado.

¿Cómo es el proceso de ventas? ¿Cómo promocionan sus productos?

VA: Se tiene una base de datos amplia la cual maneja la comercial se hace contacto telefónico, se envía propuesta vía e-mail si es de interés se agenda cita con el cliente potencial y se comienza a negociar.

JA: Se trabaja base de datos de empresas y temporales, se hace contacto telefónico con los coordinadores o jefes de talento humano. Por recomendación de clientes.

MA: Conocimiento del cliente.

Visitas.

Llamadas.

¿Cuál es el compromiso social de AVANZA SAS?

VA: Actualmente no tenemos compromiso social, no está planteado.

JA: Contribuir con las empresas a que elijan el mejor elemento y generar fuentes de empleo.

MA: Contribuir con el empleo en Colombia.

Capacidad de talento humano

¿Cómo es el proceso de selección y vinculación de personal de AVANZA S.A.S?

VA: Se publica la vacante requerida, debe tener experiencia mínima de 6 meses, profesional en psicología o trabajo social, se hace entrevista, se aplica pruebas, y se realiza visita domiciliaria, una vez pase todo este proceso se hace contrato Free Lance, deben aportar documentos como cedula, planilla de aportes, soportes laborales y académicos, rut, para crearles la carpeta.

JA: Publicar en Computrabajo y seleccionar hojas de vida con perfiles que se ajusten a nuestras necesidades.

MA: Reclutamiento.

Entrevistas.

Pruebas.

Contratación.

¿Qué tipos de contratos tiene AVANZA SAS?

VA: Por prestación de servicios.

JA: Por prestación de servicios y Free lance.

MA: Contratos por prestación de servicios.

¿Qué requisitos debe cumplir una persona que ingrese a trabajar a AVANZA SAS?

VA: Las personas que realizan visitas, ser profesionales en psicología o trabajo social, con experiencia mínima de 6 meses haciendo visitas. Los analistas de referenciación bachilleres con o sin experiencia. Líder documental, experiencia de 2 años profesional en dactiloscopia, y documentología. La comercial experiencia de 2 años en el sector profesional en mercadeo.

JA: Ser profesional en Psicología o trabajo social.

MA: Profesional.

Con buena hoja de vida.

Bien referenciado.

¿Dentro del perfil de la persona a vincular se tiene en cuenta la experiencia y capacitación en el cargo a cubrir?

VA: Si.

JA: Si la experiencia

MA: Si

¿Qué conocimientos específicos deben tener los Profesionales para desempeñar sus funciones?

VA: Propios de sus cargos

JA: En psicología organizacional

MA: Conocimiento en selección de personal

¿Cuándo llega un empleado nuevo como es el proceso de capacitación para desempeñar el puesto asignado?

VA: Se le explica de que se trata la empresa, cuales son los clientes y cuál es la dinámica de trabajo con cada cliente, a los visitantes se le hace acompañamiento un día en las visitas.

JA: Se le da una breve explicación de cómo realizar la visita y se envía informe modelo.

MA: Entrenamiento con acompañamiento.

¿Cómo se determinan los honorarios para cada Profesional?

VA: Se pactan en el contrato.

JA: Se le cancela por visita por encima del mercado laboral.

MA: Tablas establecidas por la compañía.

¿Cuenta con manual de funciones para los diferentes cargos y procesos?

VA: No

JA: No

MA: No

¿Cuál es el horario de trabajo de AVANZA SAS?

VA: lunes a viernes de 8:00am a 6: pm.

JA: lunes a viernes de 8:00am a 6: pm.

MA: Horarios flexibles, dependiente del volumen del trabajo

¿Existen momentos en que los horarios de trabajo pueden ser diferentes?

VA: Cuando hay procesos masivos, a veces se requieren de los sábados hasta la 1pm

JA: Si dependiendo de la necesidad del cliente en visitas a realizar

MA: Si

Capacidad tecnológica**¿Cuándo se debe realizar mantenimiento a las máquinas de poligrafía quien lo determina y cómo es el proceso?**

VA: El servicio es tercerizado así que no tenemos que ver nada con las máquinas de Poligrafías.

JA: Lo determina la poligrafista

MA: No tengo conocimiento.

Diagnostico estratégico**Análisis de la Entrevista**

A través del diagnóstico estratégico lo que se pretende analizar es la situación actual de la organización tanto interna como externa evaluando donde estaba AVANZA S.AS., y donde está actualmente para ello se analizará a través del Perfil de Capacidad Interna (PCI).

Análisis de la Capacidad Interna

Tabla 1.
Capacidad Directiva

DIAGNOS TICO PCI	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
Capacidad Directiva	ALT O	MEDI O	BAJ O	ALT O	MEDI O	BAJ O	ALT O	MEDI O	BAJO
Imagen Corporativa		X						X	
Toma de decisiones		X						X	
Competencia en el Mercado				X			X		
Control Administrativo				X			X		
Orientación al Cliente	X						X		
Direccionamiento Estratégico				X			X		
Resistencia al Cambio		X						X	
Responsabilidad Social				X			X		
Comunicación	X						X		
Fuente: Modelo de Humberto Serna Gómez y elaboración propia con información suministrada por los directivos de AVANZA S.A.S.									

Tabla 2.
Capacidad Financiera

Capacidad factores económicos	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALT O	MEDI O	BAJ O	ALT O	MEDI O	BAJ O	ALT O	MEDIO	BAJ O
Disponibilidad de Recursos Económicos				X			X		
Capacidad de Endeudamiento		X						X	
Control de Costos y Gastos	X						X		
Precio y Calidad del Servicio	X						X		
Inversión de Capital		X						X	

Fuente: Modelo de Humberto Serna Gómez y elaboración propia con información suministrada por los directivos de AVANZA S.A.S

Tabla 3.

Capacidad del Talento Humano

Capacidad del Talento Humano	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Formación Académica	X						X		
Experiencia Laboral		X						X	
Estabilidad Laboral					X			X	
Rotación de Personal	X						X		
Sentido de pertenencia					X			X	
Motivación			X						X
Manuales de Funciones	X			X			X		
Salario		X						X	
Seguridad en el Trabajo				X			X		
Fuente: Modelo de Humberto Serna Gómez y elaboración propia con información suministrada por los directivos de AVANZA S.A.S									

Tabla 4.
Capacidad Competitiva

Capacidad Competitiva	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Calidad de los servicios ofrecidos	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
Capacidad para atender requerimientos	X						X		
Cobertura Nacional	X						X		

Fidelización de Clientes	X						X		
Portafolio de Servicios	X						X		
Post-Venta	X						X		
Servicio Personalizado	X						X		
Publicidad y Mercadeo				X			X		
Fuente: Modelo de Humberto Serna Gómez y elaboración propia con información suministrada por los directivos de AVANZA S.A.S									

Tabla 5.
Capacidad
Tecnológica

Capacidad Tecnológica	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALT O	MEDI O	BAJ O	ALT O	MEDI O	BAJ O	ALT O	MEDI O	BAJ O
Capacidad de innovación				X			X		
Tecnología Utilizada en los Servicios				X			X		
Reducción de Impacto Ambiental (Cero Papel)		X						X	
Control de calidad de Servicios por Aplicaciones Tecnológicas				X			X		
Facilidad de adquisición de Servicios por medios tecnológicos		X						X	
Fuente: Modelo de Humberto Serna Gómez y elaboración propia con información suministrada por los directivos de AVANZA S.A.S.									

A partir de este análisis de la Capacidad Directiva, podemos evidenciar que AVANZA SAS a nivel directivo cuenta con una alta capacidad en orientación al cliente punto clave de la fidelización, ya que es alrededor del cliente que deben girar todas las acciones, así mismo la

comunicación juega un papel importante para encaminar, facilitar y agilizar los procesos que se llevan a cabo en la compañía. Sin embargo también podemos evidenciar que las debilidades son más numerosas que las fortalezas generando un impacto alto negativo para AVANZA SAS, entre ellos encontramos el control administrativo el cual es importante para guiar a los directivos a alcanzar la eficiencia operacional y el cumplimiento de las políticas de la compañía situación que actualmente no cuenta AVANZA SAS relacionándose directamente con el direccionamiento estratégico y por ende llegar a ser más competitivos en el mercado.

A nivel financiero AVANZA SAS tiene un impacto alto positivo ya que cuentan con un adecuado control de costos el cual es importante para la compañía ya que a través de este control la compañía centra sus esfuerzos para un nivel de efectividad alto con un mínimo costo, esto lo vemos en la alta calidad de servicio con la que se destaca la organización sin tener la prioridad de contar con una infraestructura ya que la empresa funciona desde la casa de uno de los gerentes este ahorro de costo permite que la empresa maneje un precio razonable en el mercado. Otro punto a tener en cuenta y a favor de la organización en cuanto al control de costos es el hecho de que todos los colaboradores tele-trabajan y sus contratos están determinados por la prestación de servicios así que no se paga nómina de planta ni prestaciones sociales.

En cuanto a la capacidad tecnológica vemos que sus debilidades generan un impacto negativo, ya que actualmente AVANZA SAS no cuenta con capacidad de innovación tecnológica en los servicios que brinda pudiendo ofrecer un valor agregado al cliente, así mismo no se tiene un control de calidad detallado de los servicios, es decir los clientes no tienen la posibilidad de

evaluar un requerimiento finalizado en el momento, esto se hace por medio de cuestionarios que AVANZA aplica por medio de correo electrónico cada 6 meses.

Para efectuar la revisión del perfil de capacidad Interna Talento Humano, se procedió a realizar reuniones de trabajo con los líderes de AVANZA SAS para analizar el impacto de las tendencias del Perfil de Talento Humano, en donde se observó que la organización cuenta con un Recurso Humano con formación académica debido a que los colaboradores son estudiante y profesionales en carreras afines al objeto de la organización, generando un impacto alto en la calidad del servicios prestado. AVANZA SAS a la fecha cuenta con un nivel muy mínimo de Rotación de Personal generando un impacto positivo en los resultados organizacionales ya que se encuentra conformados equipos de trabajos motivados con una gran estabilidad laboral, sentido de pertenencia. Adicionalmente es necesario resaltar que dentro de las políticas de vinculación de personal se encuentra el fomento de empleo para una población Universitarios Recién Egresados.

Debido a la poca experiencia laboral de la mayor parte de los colaboradores los salarios asignados no son tan competitivos en el mercado, de igual forma no cuenta con un programa de compensación salarial que permita establecer planes remuneración salarial.

Dentro de las debilidades de alto impacto en el Análisis de la Capacidad de Talento Humano se evidenciaron en las visitas de observación realizadas a Avanza S.A.S, se encontró que no cuenta con manuales de funciones por cargos, es decir no existe una definición escrita de las funciones, responsabilidades y actividades a realizar por cada colaborador, de igual forma no se tiene diseñado un Plan de seguridad en el trabajo lo no permite a la organización tener

establecidos el panorama de riesgos de los puestos de trabajo, así como las políticas de promoción y prevención de salud en el trabajo.

En el análisis de la Capacidad Competitiva de la calidad de los servicios prestado por ORGANIZACIÓN AVANZA SAS es de gran importancia, siendo una de las mayores fortalezas que les ha permitido ganarse la lealtad de los clientes y la satisfacción de los mismos. Así mismo, el servicio personalizado genera en el cliente confianza convirtiéndose en un medio de publicidad para la organización. AVANZA S.A.S. trabaja con referidos, visitas a clientes prospectos, por esto es importante que exista publicidad más agresiva con el fin de obtener otro tipo de clientes y así abarcar más mercado.

Por lo anterior, consideramos que ORGANIZACIÓN AVANZA SAS, está en capacidad de mejorar y hacer los ajustes necesarios tanto en sus procesos de Mercadeo y Administrativos.

DOFA

TABLA 6.
MATRIZ DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tele trabajo	Saturación del mercado
Precios competitivos en el mercado	Recesión Económica
Presencia a nivel Nacional	Pérdida de Clientes
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Agilidad y oportuna entrega en informes	Faltan recursos económicos
Ahorro de gastos de infraestructura	Carencia de estudios de mercados y de competencia
Personal calificado	No tener certificado en Calidad

Fuente: Modelo de Humberto Serna Gómez y elaboración propia con información suministrada por los directivos de AVANZA S.A.S

TABLA 7.
Matriz de impacto DOFA.

Para determinar los impactos del DOFA se tuvieron en cuenta los datos suministrados por los directivos de la empresa durante la entrevista los cuales nos ayudaron a construir el análisis interno y externo (PCI) de AVANZA SAS, agrupándose los factores claves de cada uno de estos análisis.

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Agilidad y Oportuna entrega en informes	X			Tele-Trabajo		X	
Ahorro de gastos en infraestructura	X			Precios competitivos en el mercado	X		
Personal calificado	X			Presencia a nivel nacional	X		
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Falta de recursos económicos	X			Saturación del mercado	X		
Carencia de estudios de mercado y de competencia	X			Recesión Económica	X		
No estar certificados en calidad	X			Perdida de Clientes	X		

Fuente: Modelo de Humberto Serna Gómez y elaboración propia con información suministrada por los directivos de AVANZA S.A.S.

TABLA 8.
Análisis Dofa

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Precios Competitivos en el mercado	Saturación del mercado
	Presencia a nivel nacional	Perdida de Clientes
	Tele - Trabajo	Recesión económica
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F O	ESTRATEGIAS F A
Agilidad y oportuna entrega en informes	Desarrollar planes de acción para consolidar el cubrimiento adecuado en el mercado	Apertura o incursionar en nuevos nichos de mercados
Ahorro de gastos en infraestructura	Aprovechar la productividad generando rentabilidad, crecimiento y retribución a los accionistas	Realizar alianzas estratégicas que permitan la sostenibilidad en el mercado
Personal calificado	Diseñar planes de capacitación para fortalecer conocimientos e incrementar las competencias en el personal	Iniciar un programa de evaluación de desempeño para promover la retención del personal
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D O	ESTRATEGIAS D A
Falta de recursos económicos	Posicionamiento del portafolio de servicio y la optimización de los canales de mercadeo	Desarrollar programas de fidelización de clientes
Carencia de estudios de mercado y competidores	Iniciar estudio de Benchmarking	Preparar estrategias de mercadeo para impulsar la
Falta de Manuales de Funciones	Diseñar manuales de Funciones	
Falta de claridad en el Direccionamiento Estratégico	Rediseño del Direccionamiento Estratégico	
Debilidad en la orientación empresarial		Replantear la Estructura Organizacional jerárquica y

Fuente: Modelo de Humberto Serna Gómez y elaboración propia con información suministrada por los directivos de AVANZA S.A.S.

Direccionamiento estratégico

De acuerdo a la revisión ejecutada y los datos arrojados en la Entrevista se sugiere rediseñar la misión, visión e implementar los OBJETIVOS Y VALORES CORPORATIVOS, alineándolos al diseño del Plan Estratégico.

Lo anterior, con base en el análisis realizado de las oportunidades y amenazas mediante la matriz DOFA de la organización, esta alineación es vital ya que, sin ella, la planeación de una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que pueda ser la empresa internamente, por lo cual se propone desarrollar las estrategias planteadas a corto y mediano plazo:

Estrategias a corto plazo:

Posicionamiento del portafolio de servicio y la optimización de los canales de mercadeo

Iniciar estudio de Benchmarking.

Diseñar planes de capacitación para fortalecer conocimientos e incrementar las competencias en la persona.

Desarrollar planes de acción para consolidar el cubrimiento adecuado en el Mercado

Rediseñar el Direccionamiento Estratégico.

Diseñar Manuales de Funciones.

Rediseñar la Estructura Organizacional

Plan estratégico a corto plazo:

A continuación presentamos la propuesta del diseño del plan estratégico a desarrollarse al corto plazo con base en las estrategias formuladas en la Matriz DOFA con mayor impacto en el logro de los objetivos corporativos de Avanza SAS. En esta propuesta se relacionan las actividades a ejecutar, así como también el tiempo, costo, responsables requeridos para su implementación.

Tabla 9.

PRESUPUESTO PARA LA EJECUCION DEL DISEÑO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA PROPUESTA PARA EL PRIMER AÑO					
Estrategia	Actividades	Responsables	Tiempo meses	Costos	Observaciones
Posicionamiento del portafolio de servicio y la optimización de los canales de mercadeo	Realizar estudios de viabilidad para incursionar en sector público y privado y pymes.	Gerente Comercial	12	50.000.000	Las actividades a realizarse para el desarrollo de cada una de las estrategias propuestas deberán tener una medición con base en indicadores de gestión que permitan mantener el seguimiento y control de los avances y logros obtenidos durante su ejecución.
	Elaborar programas publicitarios para reconocimiento de marca				
Iniciar estudio de Benchmarking	Realizar cronograma de visitas a firmas consultoras para conocer la forma de desarrollar sus actividades y clientes para conocer sus necesidades	Gerente Comercial	6	0	
Diseñar planes de capacitación para fortalecer conocimientos e incrementar las competencias en el persona	Diseñar un Plan Institucional de capacitación al personal de la organización de acuerdo a las funciones realizadas	Gerencia de Gestión Humana y Administrativa	12	25.000.000	
	Realizar convenios de estudios con entidades educativas				
	Promover capacitaciones e-learning				
Desarrollar planes de acción para consolidar el cubrimiento adecuado en el Mercado	Realizar acercamiento mediante correos electrónicos y llamadas telefónica a clientes prospectos para ofrecer los servicios de Avanza,	Gerente Comercial	12	15000000	
Rediseñar el Direccionamiento Estratégico (Misión, Visión, Objetivos,	Alinear los objetivos corporativos con la razón de ser y el rumbo estratégico	Gerencia de Gestión Humana y Administrativa	6	\$10.000.000	

Valores y Metas)	Socializar a los empleados de los índices esperados			
	Fomentar mediante capacitaciones sobre pensamiento estratégico			
Diseñar Manuales de Funciones	Levantar información de las funciones realizadas por cada colaborador, desde su área de trabajo y actividades realizadas	Gerencia de Gestión Humana y Administrativa	6	\$10.000.000
	Diseñar modelo de manual de funciones por actividades realizadas en cada área de trabajo			
	Notificar a cada colaboradores de las nuevas funciones a realizar, alineadas con el core del área.			
Rediseñar Estructura Organizacional	Analizar las funciones realizadas en cada área de acuerdo a su naturaleza	Gerencia de Gestión Humana y Administrativa	6	\$10.000.000
	Definir los cargos por cada grupo de trabajo			
	Modelar la nueva estructura organizacional y socializar con los equipos de trabajo			
PRESUPUESTO REQUERIDO PARA DESARROLLAR ACTIVIDADES				120.000.000

Misión propuesta

Para llevar a cabo el rediseño de la misión alineada a la estrategia, se tuvo en cuenta la observación y las respuestas dadas por los directivos en las entrevistas, de acuerdo con lo anterior, se propone rediseñar el sentido la misión que proponemos para AVANZA S.A.S. es:

Contribuir al logro en la gestión empresarial de los clientes, estableciendo una alianza estratégica que permita entender e interpretar sus necesidades en el apoyo del talento humano.

Visión propuesta

“La visión indica el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro, de acuerdo con lo anterior, la misión que proponemos para AVANZA S.A.S., es:

Para el año 2020 Organización Avanza, será la primera empresa en prestación de servicios de selección, visitas domiciliarias, estudios de seguridad y poligrafía. Para ello cuenta con una infraestructura adecuada, una gestión moderna enfocada a la generación de valor y una tecnología de última generación.

Implementación de valores corporativos

Los valores más representativos que identifican a AVANZA SAS de acuerdo a los resultados arrojados en las entrevistas fueron los siguientes:

Confidencialidad

Confiabilidad

Lealtad

Transparencia

Confidencialidad: Para nosotros es importante priorizar la ética tanto de la empresa como de sus colaboradores en el manejo de la información de todos los procesos de nuestros clientes dando confianza y seguridad en el servicio prestado.

Lealtad: Nos caracterizamos por ser una organización con sentimiento de responsabilidad, compromiso y honestidad que permite desarrollar fuertes vínculos de confianza y respeto tanto con nuestros clientes como colaboradores.

Confiabilidad: AVANZA S.A.S., se ha destacado por realizar y entregar los resultados de los procesos en el periodo y tiempo especificado y bajo condiciones indicadas.

Transparencia: Ser consecuente con lo que se piensa, así como con lo que se hace, para brindar tranquilidad, seguridad al cliente interno y externo, así como a los colaboradores de AVANZA S.A.S.

Propuesta de objetivos corporativos

Ofrecer un servicio de calidad colmando las expectativas de los clientes

Dar resultados de los servicios con calidad y tiempos de respuesta eficientes.

Implementación de metas corporativas

Cumplir nuestra visión de ser en el año 2020 la empresa líder en Colombia en la prestación de servicios de visitas domiciliarias, estudios de confiabilidad y poligrafía.

Como Coordinador Nacional de Talento Humano, desde mi cargo así como desde mi área con todo mi equipo de trabajo velo por el cumplimiento de cada uno de los servicios que ofrece la organización de forma eficiente y oportuna para la satisfacción del cliente.

Yo contribuyo a las metas de la organización, con cumplimiento en la entrega de los informes y resultados en los tiempos pactados previamente con el cliente, con la atención personalizada a

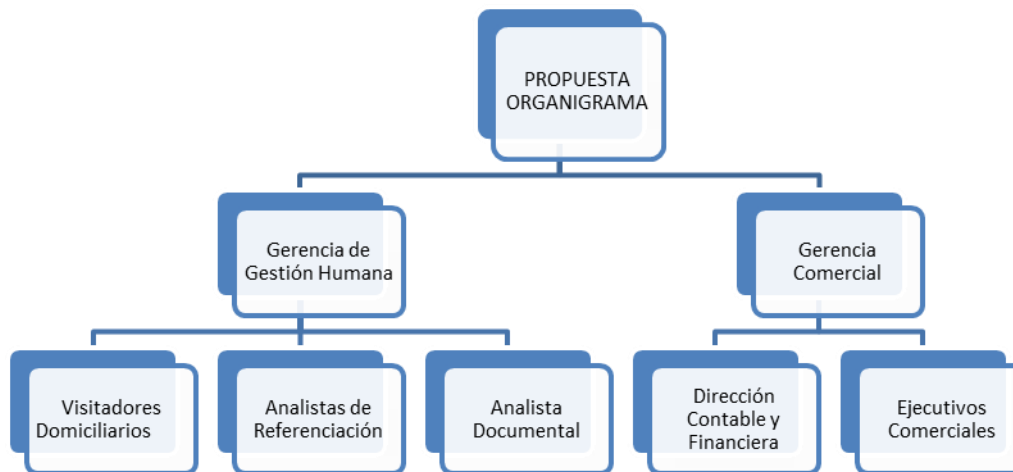
cada uno de los clientes, con mi compromiso laboral, con mi sentido de pertenencia y dando a mi equipo de trabajo, motivación y calidez en la relación laboral.

Propuesta de estructura organizacional (organigrama)

AVANZA S.A.S., por ser una empresa administrada por familiares y de acuerdo a su naturaleza comercial no requiere mayor número de dependencias para su operación, se le ha diseñado la propuesta de una estructura organizacional funcional en razón a las principales actividades desarrolladas por los líderes y sus equipos de trabajo, ya que se observa que por su magnitud y características la estructura organizacional permite delimitar jerárquica y funcional la dependencias y sus responsables.

Grafico 2.

Estructura Organizacional Propuesta



Anexos

Manuales de funciones

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas, este se elabora basándose en los

respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las funciones de cada colaborador sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno. Los manuales de funciones ayudan a tomar las decisiones más acertadas apoyándose por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad y obligaciones que cada uno de los cargos conlleva.

La propuesta a presentar de los manuales de funciones son:

Anexo 1.

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES		
Gerencia Comercial		
VERSIÓN	FECHA	RAZÓN DE LA CREACIÓN
0	15/03/2017	Establecer la responsabilidad como Líder de proceso, para el cumplimiento de las políticas y objetivos de la Organización
 I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN:	GERENTE COMERCIAL	
CÓDIGO:	000	
NÚMERO DE CARGOS:	1	
CATEGORÍA Y NIVEL:	Gerencial	
DEPENDENCIA:	Dirección Comercial	
ÁREA:	Comercial	
CARGO JEFE INMEDIATO:	No reporta	
CARGOS BAJO SU DEPENDENCIA:	Asesores comerciales y Contadora	
 II. OBJETIVOS DEL CARGO		
<p>Planear, dirigir, ejecutar, controlar la gestión y estrategias comerciales de Organización AVANZA SAS de acuerdo con las políticas de la compañía.</p>		

III. FUNCIONES

1. Ejecutar la gestión comercial de la Organización de acuerdo con la planeación y estrategias definidas.
2. Estudiar, analizar y evaluar la viabilidad de nuevos nichos de negocios y productos innovadores.
3. Definir y aprobar los lineamientos de las estrategias de comunicación, publicidad, así como los temas relacionados con el servicio al cliente de la Organización.
4. Dar cumplimiento a las políticas generales definidas para la celebración de los nuevos negocios.
5. Realizar las actividades de relaciones públicas con clientes actuales, potenciales o entidades de interés comercial.
6. Dar a conocer la gestión comercial y la consecución de nuevos clientes.
7. Proponer la participación en seminarios y eventos de interés comercial, donde pueda ser presentada la Organización.
8. Hacer seguimiento de las Cuentas por Cobrar y cumplir con las obligaciones que este implica.
9. Fomentar y participar en procesos de evaluación organizacional; así mismo sugerir ideas para el mejoramiento de la imagen de la Organización.
10. Preparar documentos, informes y estadísticas del área cuando sean requeridos
11. Evaluar mensualmente los indicadores de gestión del área y definir acciones que permitan el cumplimiento de las metas establecidas.
12. Elaborar, ejecutar y controlar en forma eficiente el presupuesto de la Gerencia Comercial.
13. Responder como líder de los procesos de Planeación Comercial, Consecución y Vinculación de Clientes y Servicio al Cliente, velando por el cumplimiento de las políticas y objetivos.

IV. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

1. Establece correctamente las directrices de comercialización y estructuración de los negocios a su cargo.

2. Las metas, indicadores, planes y programas de la Gerencia Comercial son cumplidos oportunamente, atendiendo las normas vigentes, las políticas institucionales, las funciones, los objetivos, la misión y la visión institucional.
3. Desarrolla continuamente procesos de investigación y de mejoramiento de los productos ofrecidos por la Organización, asegurándose del cumplimiento de los lineamientos de planeación y de crecimiento del negocio.
4. Realiza una adecuada coordinación de los recursos disponibles para dar respuesta oportuna a todos los requerimientos solicitados por la organización y los clientes dentro de los plazos establecidos por la entidad.
5. Define y planea conjuntamente con su equipo de trabajo las metas y estrategias del área, garantizando el cumplimiento de los objetivos de crecimiento del negocio.
6. Participa activamente en la identificación de nuevas oportunidades de negocio, proyectos de negocios, contribuyendo continuamente a la generación y mejora de la Organización Avanza.
7. Desarrolla e implementa eficientemente acciones encaminadas al mejoramiento de los estándares de servicio al cliente por la Organización.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS

Conocimientos avanzados en Procesos Comerciales: Estructuración de Negocios, mercadeo, evaluación de riesgos y sensibilidades, presupuesto y control presupuestario, construcción de indicadores de gestión, planeación estratégica.

VI. REQUISITOS DE EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

Educación:

Profesional en: Áreas Económicas - Contable o Áreas Administrativas o Comerciales
con título de postgrado en la modalidad de Maestría ò título de postgrado en la
modalidad de Especialización.

Experiencia:

Cinco (5) Años de experiencia relacionada.

VII. EQUIVALENCIA

Área de educación diferente a la requerida por experiencia

Se podrá realizar equivalencia del área de educación profesional requerida por otra área diferente a la establecida, exigiendo **seis (6)** meses adicionales a la experiencia solicitada en el cargo.

VIII. COMPETENCIAS

Organizacionales

- Iniciativa
- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Flexibilidad

Comportamentales:

- Desarrollo de equipos
- Liderazgo de Personas
- Actuación Estratégica
- Creatividad e Innovación

Anexo 2.

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

Director Financiero y Contable

VERSIÓN	FECHA	RAZÓN DE LA ACTUALIZACIÓN
0	15/03/2017	Establecer las responsabilidades como líder de proceso para el cumplimiento de las Políticas y Objetivos de la Organización.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN	DIRECTOR FINANCIERO Y CONTABLE
CÓDIGO	000
NUMERO DE CARGOS	1
CATEGORÍA Y NIVEL :	Directivo
DEPENDENCIA	Departamento Financiero y Contable
CARGO JEFE INMEDIATO	Gerente Comercial

CARGOS BAJO SU DEPENDENCIA:	Ninguno
--	---------

II. OBJETIVOS DEL CARGO

Liderar, controlar y supervisar el cumplimiento de las normas y políticas contables trazadas por la Gerencia General y Organismos de Control y Vigilancia, con el fin de obtener oportunamente la información contable que permita efectuar los registros necesarios para obtener estados financieros comprensibles, útiles, comparables y confiables; así como cualquier otra información para la toma de decisiones.

III. FUNCIONES

1. Coordinar y certificar periódicamente los Estados Financieros de la Organización.
2. Elaborar mensualmente el análisis de la situación financiera de la Empresa, dar recomendaciones y proponer soluciones encaminadas a lograr los mejores resultados a corto, mediano y largo plazo.
3. Mantener actualizados los Libros Oficiales de Contabilidad de la Organización.
4. Controlar de manera permanente y oportuna el cumplimiento de las Leyes, normas, procedimientos y políticas contables y tributarias vigentes, además de acoger los principios de contabilidad generalmente aceptados.
5. Coordinar y controlar mensualmente la entrega oportuna y exacta de la información contable y financiera requerida por la legislación vigente.
6. Dirigir y responder por la oportuna y exacta presentación de los Estados Financieros dentro de los plazos establecidos.
7. Participar en las actividades, políticas y procedimientos que sean de su competencia para el logro oportuno y eficiente de la planeación estratégica de su área y supervisar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
8. Atender correcta, oportuna y eficazmente los requerimientos de carácter legal, fiscal o administrativos y evaluar su incidencia en el logro de los resultados propuestos.
9. Elaborar periódicamente las declaraciones tributarias y asegurar el cumplimiento en su presentación y oportuno pago.
10. Coadyuvar en la elaboración del anteproyecto anual de presupuesto de la entidad.
11. Asesorar a nivel contable a la Gerencia General cuando lo soliciten.
12. Liderar mensualmente la depuración de los Estados Financieros de Empresa.
13. Elaborar, certificar y presentar los Estados Financieros.
14. Responder permanentemente por la implementación del control interno contable asociado a los procesos que se encuentran bajo su responsabilidad, así como en el sistema de información financiera de la Organización.
15. Dirigir permanentemente la capacitación directa e indirecta de los colaboradores de la Organización, con el fin de promover la actualización y difusión de los diferentes procedimientos y normas en área contable y tributaria.
16. Evaluar periódicamente los indicadores de gestión y de control de los procesos en que participa la dependencia y definir acciones que permitan el cumplimiento de las metas establecidas.

IV. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

1. Adopta e implementa de forma eficiente las políticas institucionales, los procesos, planes, programas y proyectos establecidos en la entidad que tienen relación con la Dirección Financiera y Contable, teniendo en cuenta las normas vigentes, las políticas, las iniciativas estratégicas, las funciones, objetivos y misión de la Organización.
2. Lidera el funcionamiento de la Dirección Financiera y Contable de manera organizada y controlada en sus procesos y procedimientos.
3. Coordina las metas, indicadores, planes y programas de la Dirección Financiera y Contable de manera cumplida y oportuna, atendiendo las normas vigentes, las políticas institucionales, las funciones, los objetivos, la misión y la visión Organizacional.
4. Elabora de forma correcta y periódica los análisis de los estados financieros de la Organización.
5. Coordina adecuadamente la ejecución del manejo de tablero, cumpliendo con los requerimientos del cliente, de las obligaciones y de la Organización.
6. Controla de forma correcta el cumplimiento de las Leyes, normas, procedimientos y políticas contables y tributarias vigentes, además de acoger los principios de contabilidad generalmente aceptados.
7. Coordina adecuadamente los recursos disponibles para dar respuesta oportuna a todos los requerimientos solicitados por la organización y los clientes dentro de los plazos establecidos por la entidad.
8. Entrega de forma correcta y exacta la información contable y financiera requerida por la legislación vigente, Gerencia General y terceros.

V. NIVEL DE AUTORIDAD

- ☐ Controlar los recursos asignados a su cargo informando anomalías o cambios en los procesos y proyectos a su superior inmediato.
- ☐ Hacer ajustes y correcciones a sus tareas para cumplir con las metas de su área.
- ☐ Ajustar procesos a su cargo.
- ☐ Comunicar a su superior inmediato.

VI. REQUISITOS DE EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA**Educación:**

Profesional en Áreas Económicas - Contables (Contaduría Pública), con título de postgrado en la modalidad de Maestría o título de postgrado en la modalidad de Especialización.

Formación:

Conocimientos avanzados en Regulación tributaria nacional, estados contables, normas y regulaciones contables, reportes contables a entidades de supervisión, presupuesto y control presupuestal; conocimientos intermedios en impuestos diferidos, normatividad bancaria, Contratos de asociación, redacción de informes, Office (Word, Excel, PowerPoint).

Licencias y Certificados:

No Aplica

Experiencia:

Cuatro (4) Años de Experiencia Relacionada.

VII. EQUIVALENCIA

Experiencia por educación

Dos (2) años de la experiencia requerida podrá ser equivalente a una especialización adicional a la exigida para el cargo, la cual debe ser relacionada con las funciones a desempeñar.

VIII. COMPETENCIAS

Organizacionales

- Iniciativa
- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Gestión del cambio
- Enfoque sistémico

Comportamentales

- Desarrollo de Equipos
- Desarrollo de personas
- Visión de negocio
- Creatividad e innovación

Anexo 3.

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES
Gerencia de Gestión Humana y Administrativa

VERSIÓN	FECHA	RAZÓN DE LA ACTUALIZACIÓN
0	15/03/2017	Establecer la responsabilidad como Líder de proceso, para el cumplimiento de las políticas y objetivos de la Organización.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN:	GERENTE GESTIÓN HUMANA Y ADMINISTRATIVA
CÓDIGO:	000
NUMERO DE CARGOS	1
CATEGORÍA Y NIVEL	Gerencial
DEPENDENCIA	Gerencia Gestión Humana
CARGO JEFE INMEDIATO	No reporta
CARGO BAJO SU DEPENDENCIA	Visitadores y analistas operativos

II. OBJETIVOS DEL CARGO

Planear, orientar y dirigir los procesos relacionados con la administración y desarrollo del talento humano, uso eficiente y racional de los recursos físicos, documentales y económicos de la organización, contribuyendo con el logro de las metas y objetivos establecidos por la compañía, dentro de un adecuado ambiente de trabajo Responde por la sostenibilidad, crecimiento y desarrollo rentable y competitivo del área Administrativa y de Talento Humano a partir del Direccionamiento Estratégico Empresarial.

III. FUNCIONES

1. Planear, organizar, coordinar, controlar y asesorar la gestión administrativa y de Talento Humano de la Organización Avanza.
2. Formular políticas, normas y procedimientos para la administración de los recursos humanos y físicos de Avanza.
3. Ejecutar las políticas, programas y proyectos relativos a la selección, retención, contratación, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo, seguridad y bienestar social de los colaboradores de la Organización.
4. Preparar el Plan de Compras de la Organización.
5. Gestionar, coordinar y controlar el cumplimiento de los contratos, órdenes de compra y órdenes de servicios suscritos por la Organización.
6. Ejecutar y controlar los procesos de administración y adquisición de bienes y servicios requeridos para el normal funcionamiento de la Organización.
7. Planear, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la

administración de los servicios generales y de apoyo logístico.

8. Gestionar la administración, consecución, mantenimiento y suministro de los recursos físicos que requiera la entidad para su funcionamiento.
9. Administrar la gestión documental de la compañía, velando por la conservación, planeación y formulación de políticas archivísticas, de conformidad con las normas legales vigentes.
10. Dirigir y coordinar lo relacionado con las investigaciones disciplinarias que se adelanten contra los funcionarios de la Organización, y resolverlas en primera instancia, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.
11. Desarrollar y alinear el Plan Estratégico de Organización Avanza, estableciendo las iniciativas, planes, recursos y presupuestos para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas del negocio.
12. Ejecutar las políticas, lineamientos y actividades establecidas a nivel administrativo, presupuestal y relacionadas con la gestión y desarrollo del personal a su cargo.
13. Ajustar los procesos, procedimientos e indicadores de su área, bajo los lineamientos establecidos por la Organización Avanza, para garantizar el desarrollo continuo y cumplimiento de las metas organizacionales.
14. Establecer en conjunto con su equipo las acciones correctivas respecto a hallazgos de auditoría y resultado de sus procesos y asegurar el cumplimiento de los mismos, mitigando los riesgos que se identifiquen de acuerdo con las metodologías establecidas.
15. Planear, organizar, dirigir y supervisar el proceso de reclutamiento, selección, contratación, desvinculación, inducción, re inducción, entrenamiento en puesto de trabajo y evaluación de periodo de prueba, de acuerdo con la normatividad vigente y los procedimientos establecidos en la organización.
16. Dirigir y controlar los sistemas de compensación y beneficios (Prestamos, entre otros) de la compañía, para mantener la equidad interna y la competitividad externa a través del monitoreo permanente de los sistemas salariales y de beneficios enmarcados dentro de las políticas y normas establecidas para la Organización.
17. Definir, planear y coordinar la ejecución de las actividades de clima y cultura organizacional, bienestar y salud ocupacional de acuerdo con la normatividad vigente y los procedimientos internos.
18. Planear, dirigir y hacer seguimiento a los programas e iniciativas estratégicas referentes al desarrollo del talento humano por competencias, buscando a través de la formación y capacitación, mantener los niveles profesionales requeridos de competencias para soportar las necesidades del negocio.
19. Dirigir permanentemente las actividades de actualización de los manuales de funciones

y competencias laborales, con el fin de definir los niveles de responsabilidad de cada uno de los cargos.

20. Asegurar que se proporcione a todos los funcionarios, la formación adecuada o que se emprendan acciones para satisfacer las necesidades de formación de acuerdo a los perfiles establecidos y los requerimientos legales que exige la norma. Soportar el desarrollo y despliegue estratégico, analizando y aportando la información en la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento que le sean requeridos de acuerdo con el presupuesto anual aprobado
21. Ajustar los procesos, procedimientos e indicadores de su área, bajo los lineamientos establecidos por los sistemas de gestión vigentes de AVANZA, para garantizar el desarrollo continuo y cumplimiento de las metas organizacionales.

IV. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- Índice de mejoramiento de desempeño de la entidad.
- Porcentaje de ahorro de gastos de funcionamiento.
- Índice de rotación de talento crítico y clave de la organización

V. NIVEL DE AUTORIDAD

Autoridad Funcional

GUIADA - Toma de decisiones que afectan el logro de los objetivos empresariales, redefine total o parcialmente un proceso o grupo de procesos y está sujeto al control.

Autoridad Económica

Toma de decisiones en temas relacionados a presupuesto y/o aprobación de pagos.

VI. REQUISITOS DE EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

Educación: Profesional en áreas administrativas o áreas legislativas, con título de postgrado en la modalidad de Maestría o título de postgrado en la modalidad de Especialización.

Licencias y Certificados:

No Aplica

Experiencia: Cinco años de experiencia relacionada.

VII. EQUIVALENCIAS

Área de educación diferente a la requerida por experiencia:

Se podrá realizar equivalencia del área de educación profesional requerida por otra área diferente a la establecida, exigiendo seis (6) meses adicionales a la experiencia solicitada en el cargo.

Experiencia por educación:

No Aplica.

III. COMPETENCIAS

Organizacionales

- Iniciativa
- Orientación al cliente
- Orientación a resultados

Comportamentales

- Desarrollo de personas
- Actuación Estratégica

Funcionales

- Conocimientos avanzados en contratación de empresas e instrumentos contractuales y compras
- Conocimientos intermedios en responsabilidad social, Gestión ambiental, y plan de emergencia
- Conocimientos intermedios en Legislación laboral
- Conocimientos intermedios en normatividad disciplinaria
- Conocimientos avanzados en procesos de gestión humana
- Conocimientos intermedios en presupuesto, construcción de indicadores de gestión y planificación estratégica

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES
Visitador Domiciliario

VERSIÓN	FECHA	RAZÓN DE LA ACTUALIZACIÓN
0	15/03/2017	Descripción código del cargo, denominación del cargo, objetivo del cargo y funciones.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN:	VISITADOR DOMICILIARIO
CÓDIGO:	000
NÚMERO DE CARGOS:	50
CATEGORÍA Y NIVEL:	Ejecutor
DEPENDENCIA:	Gerencia de Gestión Humana
ÁREA:	Talento Humano
CARGO JEFE INMEDIATO:	Gerencia de Gestión Humana
CARGOS BAJO SU DEPENDENCIA:	Ninguno

II. OBJETIVOS DEL CARGO

Programar y realizar las visitas domiciliarias solicitadas por los clientes de forma integral, oportuna, eficaz y eficiente, elaborando informes confiables y con los requisitos exigidos por los clientes y AVANZA SAS

III. FUNCIONES

1. Programar y coordinar horarios para realizar visitas domiciliarias.
2. Dar a conocer la programación de los procesos a realizar
3. Indicar con tiempo las novedades que se presenten a la hora de programar o coordinar las visitas domiciliarias, así mismo las novedades que se presenten dentro del proceso.
4. Cumplir a cabalidad con la programación suministrada a gerencia.
5. Realizar informes confiables con la información recolectada durante la visita, teniendo en cuenta los aspectos primordiales durante el proceso
6. Entregar en tiempos oportunos los informes finales de cada visita realizada.
7. Proponer la participación en seminarios y eventos de interés en el área de desempeño.
8. Dar cumplimiento a lo establecido en los procedimientos relacionados con su cargo.
9. Las demás funciones que por naturaleza del cargo le correspondan o le asigne su superior inmediato.

IV. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

1. Establece correctamente los horarios y prioriza los procesos a su cargo
2. Mantiene una presentación personal implacable
3. Cumple con los horarios definidos y pactados en cada visita realizada
4. Maneja de forma adecuada, discreta y confidencialmente la información que le suministra AVANZA SAS
5. Aprovecha los recursos disponibles para dar respuesta oportuna a todos los requerimientos solicitados por la organización y los clientes dentro de los plazos establecidos.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS

Conocimientos avanzados en el manejo de Excel y Word, alta habilidad de redacción y excelente ortografía,

VI. REQUISITOS DE EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

Educación:

Profesional en: Psicología o Trabajo Social.

Experiencia:

Un (1) Año de experiencia relacionada.

VII. EQUIVALENCIA

No tiene equivalencia debe tener la educación y experiencia requerida para el cargo

VIII. COMPETENCIAS

Organizacionales

- Orientación al servicio
- Compromiso con objetivos
- Comunicación

Comportamentales:

- Aplicación de la experticia
- Capacidad de análisis
- Orientación a la calidad
- Trabajo bajo presión

- Capacidad de organización

Anexo 5.

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES
Analista de Referenciación

VERSIÓN	FECHA	RAZÓN DE LA ACTUALIZACIÓN
0	15/03/2017	Descripción código del cargo, denominación del cargo, objetivo del cargo y funciones.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN:	ANALISTA DE REFERENCIACION
CÓDIGO:	000
NÚMERO DE CARGOS:	1
CATEGORÍA Y NIVEL:	Operativo
DEPENDENCIA:	Gerencia de Gestión Humana
ÁREA:	Talento Humano
CARGO JEFE INMEDIATO:	Gerencia de Gestión Humana
CARGOS BAJO SU DEPENDENCIA:	Ninguno

II. OBJETIVOS DEL CARGO

Brindar apoyo y acompañamiento a la Analista documental en los aspectos de referenciación laboral y Académica para contribuir al alcance de los objetivos trazados por la organización.

III. FUNCIONES

1. Apoyar actividades operativas para lograr los fines de la dependencia
2. Hacer revisiones de documentos enviados por los clientes
3. Realizar referenciación de los documentos aportados como los soportes laborales, académicos y personales
4. Organizar documentos y reportar al cliente de forma oportuna el faltante de alguno de

ellos para proseguir con la referenciación pertinente.

5. Presentar en tiempos oportunos informes al líder documental de las referenciaciones realizadas
6. Dar cumplimiento a lo establecido en los procedimientos relacionados con su cargo.
7. Las demás funciones que por naturaleza del cargo le correspondan o le asigne su superior inmediato.

IV. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

1. Establece y prioriza correctamente los procesos a su cargo
2. Maneja de forma adecuada, discreta y confidencialmente la información que le suministra AVANZA SAS
3. Aprovecha los recursos disponibles para dar respuesta oportuna a todos los requerimientos solicitados por la organización y los clientes dentro de los plazos establecidos.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS

Conocimientos avanzados en el manejo de Excel y Word, alta habilidad de redacción y excelente ortografía,

VI. REQUISITOS DE EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

Educación:

Profesional en: Bachiller o técnico administrativo.

Experiencia:

Un (1) Año de experiencia relacionada.

VII. EQUIVALENCIA

No tiene equivalencia debe tener la educación y experiencia requerida para el cargo

VIII. COMPETENCIAS

Organizacionales

- Orientación al servicio
- Compromiso con objetivos
- Comunicación

Comportamentales:

- Trabajo en Equipo
- Capacidad de análisis
- Orientación a la calidad
- Trabajo bajo presión
- Capacidad de organización

Anexo 6.

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES
Analista Documental

VERSIÓN	FECHA	RAZÓN DE LA ACTUALIZACIÓN
0	15/03/2017	Descripción código del cargo, denominación del cargo, objetivo del cargo y funciones.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN:	ANALISTA DOCUMENTAL
CÓDIGO:	000
NÚMERO DE CARGOS:	1
CATEGORÍA Y NIVEL:	Operativo
DEPENDENCIA:	Gerencia de Gestión Humana
ÁREA:	Talento Humano
CARGO JEFE INMEDIATO:	Gerencia de Gestión Humana
CARGOS BAJO SU DEPENDENCIA:	Ninguno

II. OBJETIVOS DEL CARGO

Revisar minuciosamente los documentos remitos en los procesos de estudios de confiabilidad para analizar y establecer la veracidad de cada uno, para contribuir al alcance de los objetivos trazados por la organización.

III. FUNCIONES

1. Analizar y revisar el documento soporte para así establecer con absoluta certeza la autenticidad o falsedad.

2. Hacer dictámenes documentológicos precisos, claros y confiables cuando los documentos son falsos
3. Organizar documentos y reportar por medio de informes a la gerencia de Gestión Humana y Administrativa de forma oportuna las irregularidades en los documentos.
4. Custodiar digitalmente y de manera segura y eficiente los documentos remitidos por los clientes por periodo de 1 año.
5. Implementar y alimentar diariamente base de datos de los documentos que se manejan en cada proceso así como de las personas que presenten documentos falsos
6. Dar cumplimiento a lo establecido en los procedimientos relacionados con su cargo.
7. Las demás funciones que por naturaleza del cargo le correspondan o le asigne su superior inmediato.

IV. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

8. Establece y prioriza correctamente los procesos a su cargo
9. Maneja de forma adecuada, discreta y confidencialmente la información que le suministra los clientes y AVANZA SAS
10. Aprovecha los recursos disponibles para dar respuesta oportuna a todos los requerimientos solicitados por la organización y los clientes dentro de los plazos establecidos.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS

Conocimientos avanzados en el manejo de Excel y Word, alta habilidad de redacción y excelente ortografía, grafología y documentología

VI. REQUISITOS DE EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

Educación:

Técnico en: Criminalista, con especialización en documentología y grafología.

Experiencia:

Un (1) Año de experiencia relacionada.

VII. EQUIVALENCIA

No tiene equivalencia debe tener la educación y experiencia requerida para el cargo

VIII. COMPETENCIAS

Organizacionales

- Orientación al servicio
- Compromiso con objetivos
- Orientación al detalle

Comportamentales:

- Trabajo en Equipo
- Capacidad de análisis
- Orientación a la calidad
- Trabajo bajo presión
- Capacidad de organización

Anexo 7.

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES
Ejecutiva de Cuenta

VERSIÓN	FECHA	RAZÓN DE LA ACTUALIZACIÓN
0	15/03/2017	Descripción código del cargo, denominación del cargo, objetivo del cargo y funciones.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN:	EJECUTIVA DE CUENTA
CÓDIGO:	000
NÚMERO DE CARGOS:	1
CATEGORÍA Y NIVEL:	Ejecutor
DEPENDENCIA:	Gerencia Comercial
ÁREA:	Comercial
CARGO JEFE INMEDIATO:	Gerencia Comercial
CARGOS BAJO SU DEPENDENCIA:	Ninguno

II. OBJETIVOS DEL CARGO

Realizar la consecución de nuevos clientes, y con los existentes hacer acompañamiento a

los clientes con el fin de lograr altos niveles de satisfacción, cumplimiento en la ejecución de eventos y alcance en las metas comerciales asignadas.

III. FUNCIONES

1. Identificar oportunidades del entorno para la consecución de nuevos negocios.
2. Elaborar propuestas y cotizaciones de acuerdo con las necesidades clientes potenciales.
3. Participar activamente en la elaboración del Presupuesto de Ventas de la organización
4. Presentar a la Gerencia Comercial una propuesta metodológica para la realización de investigaciones de mercado.
5. Canalizar adecuadamente las necesidades identificadas en los clientes, para de este modo orientar la estrategia comercial.
6. Realizar y presentar mensualmente informes de gestión a la Gerencia Comercial
7. Dar cumplimiento a lo establecido en los procedimientos relacionados con su cargo.
8. Las demás funciones que por naturaleza del cargo le correspondan o le asigne su superior inmediato.

IV. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

9. Establece y prioriza correctamente los procesos a su cargo
10. Cumplimiento de metas establecidas
11. Aprovecha los recursos disponibles para el logro de los objetivos del área comercial.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS

Conocimientos avanzados en el manejo de Excel, Word, y Power Point y técnicas de ventas.

VI. REQUISITOS DE EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

Educación:

Profesional en: Mercadeo y ventas o Administrador de empresas con especialización en Ingeniería comercial.

Experiencia:

Un (3) Año de experiencia relacionada.

VII. EQUIVALENCIA

Se podrá realizar equivalencia del área de educación profesional requerida por otra área diferente a la establecida, exigiendo **seis (6)** meses adicionales a la experiencia solicitada en el cargo.

VIII. COMPETENCIAS**Organizacionales**

- Iniciativa
- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Flexibilidad

Comportamentales:

- Trabajo en Equipo
- Capacidad de análisis
- Orientación a la calidad
- Creatividad e innovación
- Capacidad de organización

Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de la situación interna de AVANZA SAS, así como de la información recolecta por medio de las entrevistas y las observaciones a los colaboradores de la compañía, se evidencia que la investigación realizada logró los objetivos propuestos, el cual era diseñar el Plan Estratégico de la Empresa, mediante el cual se evidencio que la organización necesitaba alinear algunos aspectos estratégicos para hacerla más competitiva en el mercado y estandarizar sus procesos, basándose en una estructura organizacional ajustada a lo que desempeña actualmente. Para esto fue necesario proponer el rediseño del Direccionamiento Estratégico (misión, visión), formular objetivos estratégicos, así como los valores organizacionales, de igual forma se rediseño la Estructura Organizacional alineada con los cargos existentes en Avanza SAS y las funciones realizadas por cada uno de los colaboradores, lo cual permitió el diseño y elaboración de los manuales de funciones para cada

uno de ellos. En cuando a las estrategias comerciales y de acuerdo al diagnóstico estratégico que se realizó se concluye que es necesario desarrollar Planes de Acción que permitan abordar agresivamente el mercado a través de sesiones de Benchmarking, monitoreo del mercado y la competencia.

A si mismo se concluye, que para el buen desarrollo de las actividades propuestas y para lograr una exitosa implementación de la Planeación Estratégica, depende del engranaje que debe existir por parte de las áreas de la compañía y el empoderamiento y compromiso de los colaboradores para alinear las actividades a desarrollarse vs con los objetivos estratégicos.

Teniendo en cuenta el bajo índice de rotación de personal, se concluye que el Recurso Humano con que cuenta AVANZA S.A.S. es personal calificado que amerita ser capitalizado y potencializado mediante planes de capacitación para desarrollar o fortalecer sus competencias y habilidades para un mejor resultado de su desempeño.

Recomendaciones

Una vez presentado a la Alta Dirección de Avanza S.A.S, el diseño del Plan Estratégico a implementarse, se recomienda que sea definido atreves de que medio se socializará a los demás integrante de la Organización, las Gestiones de Cambio a desarrollarse para la adaptación a los nuevos lineamientos estratégicos y corporativos

Se recomienda realizar charla informativa donde se exponga el avance y la mejora de los manuales de funciones, la nueva misión, visión, objetivos estratégicos y valores para que los colaboradores de avanza se alineen a estas estrategias y tengan un mayor sentido de pertenencia por la empresa.

Realizar evaluaciones periódicas del porcentaje de avances de las actividades propuestas para la implementación de la Planeación Estratégica y el diseño de planes de mejoramiento continuo que permitan monitorear el estado actual de la organización frente al mercado y el entorno interno.

Analizar periódicamente el portafolio de Servicios para validar las nuevas tendencias de los servicios prestados y poder tomar decisiones oportunas frente a cambios que puedan ser implementados para la mejora del servicio.

**Cronograma de Actividades
para el Diseño del Plan Estratégico
ORGANIZACIÓN AVANZA S.A.S.**

[illegible]

5	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN AVANZA																2	6,5
6	ANÁLISIS DE DATOS																4	12,9
7	REDISEÑO DE DIRECCIONAMIENTO O ESTRATÉGICO																3	9,7
8	DISEÑO DE VALORES Y OBJETIVOS CORPORATIVOS																3	9,7
9	DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL																3	9,7
10	DISEÑO DE MANUALES DE FUNCIONES																3	9,7
11	RECOMENDACIONES																3	9,7
	TOTAL:																31	100 %

Bibliografía

Leal, M. y Ortiz, A. (2010). Propuesta para el diseño e implementación de planeación estratégica para la empresa pekos Ltda. Recuperado de:
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2836/T11.10%20L473p.pdf?sequence=1>

Méndez, C. (2001). *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá, Colombia.

Reyes, (2012). *Planeación estratégica para alta dirección*. Estados Unidos. P. 9. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=E-cOc-iRkY8C&printsec=frontcover&dq=marco+teorico+planeacion+estrategica+2013&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjUIYrX4PrSAhXI6CYKHYOIBZUQ6AEIVTAJ#v=onepage&q&f=false>

Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica*. Bogotá, Colombia. Editorial Panamericana. 11a. ed. P. 58

Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica*. Bogotá, Colombia. Editorial Panamericana. 11a. ed. P. 252

Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica*. Bogotá, Colombia. Editorial Panamericana. 11a. ed.
P. 56

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TITULO COMPLETO			
Diseño Planeación estratégica para Avanza Organizacional SAS			
AUTORES			
Apellidos completos		Nombres completos	
Ordoñez Lara		Luz Mila	
Alvarez Puerto		Viviana Amparo	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO			
Apellidos completos		Nombres completos	
Zuluaga Díaz		Katerine Yolanda	
PROGRAMA ACADÉMICO			
Nombre del programa		Tipo de programa (marque con una x)	
Alta Gerencia XII		Pregrado	
		Especialización	X
		Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS	
Bogota	2017	68	
PALABRAS CLAVES			
Español		Inglés	
Planeación		Planning	
Estrategia		Strategie	
Objetivos		Objectives	
Rediseño		Redesign	
Alinear		To line up	
Posicionamiento		Positionny	
RESUMEN (Máximo 250 palabras)			
<p>Este trabajo de consultoría tiene por objeto diseñar la planeación estratégica de AVANZA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL SAS con el fin de analizar el desempeño presente y futuro de la organización, así mismo proponer la metodología para la elaboración del Plan Estratégico, con la participación de la administración y demás colaboradores de la Organización, donde se comprometerán a cumplir los objetivos principales que nos permitan reconocer sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que el entorno le presenta para convertirse en una empresa sostenible en el sector. Para ello se crearon los objetivos estratégicos de la organización y se rediseño la visión y misión que la empresa actualmente tenía con el objeto de alinearla estratégicamente con los objetivos a si mismo se instauraron los valores corporativos, una vez se analizó la organización internamente se procedió a crear la estructura organizacional, ya que con la que actualmente contaba estaba muy general, (por departamentos) y no dejaba ver con claridad cuáles eran las áreas y que funcionarios dependen de quien, a partir de esto se diseñó y elaboro los manuales de funciones de cada uno de los colaboradores de Avanza.</p>			

LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE
ESTUDIANTES.

Los suscritos

Angela Orozco Lara con C.C. N° 32.762.646

Viviana Alvarez Puerto con C.C. N° 53.054.799

_____ con C.C. N° _____

actuando en calidad de autor(es) de la (obra), (el trabajo de grado),
(presentación), (conferencia), (escrito en general, que lleva por título

Diseño de planeación estratégica para Avanza
psicología empresarial.

elaborada para efectos de Trabajo de Grado (optar por el título) (participar
en el seminario o evento), de Especialización en Alta Gerencia,
(Programa académico)

Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en
formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de
uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23
de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los
derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca,
comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o
autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico
o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet,
extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por
conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia
o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos
de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por
parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención,
asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en
defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en 21, el año 2017 del mes
Abn a los 21 días.